

TANTANGAN DAN STRATEGI PENERAPAN AKUNTANSI MANAJEMEN DI LEMBAGA SEKTOR PUBLIK

Bela Suci Mawarni¹, Kristovani Brigitta Setiawan², Nasywa Aulia Zahra³
Rinny Meidiyustiani⁴

Akuntansi, Universitas Budi Luhur, Jakarta, Indonesia

Rinny.meidiyustiani@budiluhur.ac.id, belasucimawarni03@gmail.com, kristovanib@gmail.com,
naswazahra901@gmail.com

Abstract

Penerapan akuntansi manajemen di lembaga sektor publik kini menjadi kebutuhan strategis untuk memenuhi tautan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi akuntansi manajemen serta merumuskan strategi efektif guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kinerja. Melalui metode studi literatur, artikel ini menganalisis berbagai sumber ilmiah yang berkaitan dengan penerapan akuntansi manajemen di sektor publik. Temuan menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya manusia, budaya birokrasi administratif, dan kurangnya integrasi sistem informasi. Di antara strategi yang direkomendasikan adalah penguatan sistem pengukuran kinerja, penerapan Balanced Scorecard, serta transformasi budaya organisasi menuju manajemen berbasis hasil. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara konseptual maupun praktis untuk pengembangan sistem akuntansi manajemen sektor publik di Indonesia.

Keywords: Akuntansi Manajemen; Sektor Publik; Transparansi; Akuntabilitas; Kinerja; Transformasi Budaya; Organisasi; Manajemen Berbasis Hasil

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :
[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Akuntansi manajemen adalah sebuah sistem informasi yang dirancang khusus untuk memberikan data keuangan serta non-keuangan yang mendukung proses pengambilan Keputusan bagi para manajer. Di sektor publik, peranan akuntansi manajemen semakin menjadi krusial, terutama dengan meningkatnya tuntutan akan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penggunaan anggaran negara. Sebagai entitas yang tidak berorientasi pada keuntungan, pemerintah diharuskan untuk mengelola sumber daya secara optimal demi menyajikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, penerapan akuntansi manajemen menjadi pendekatan strategis yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasi di sektor publik. (Mardiasmo, 2017)

Dalam menghadapi tantangan modern, seperti keterbatasan anggaran, peningkatan tuntutan pelayanan publik, serta kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas, penerapan konsep akuntansi manajemen menjadi semakin relevan. Akuntansi manajemen, yang pada awalnya banyak diterapkan di sektor swasta, kini mulai diadaptasi dalam organisasi publik guna mendukung pengambilan keputusan berbasis data, perencanaan strategis, serta pengukuran kinerja yang lebih akurat. (Khairani Alawiyah Matondang, 2025)

Di Indonesia peran pemerintah sangat penting bagi akuntansi sektor publik karena termasuk entitas yang sangat besar, dan tentunya kita sudah mengetahui bahwasanya Negara Indonesia merupakan Negara hukum yang pasti memberikan tuntutan terhadap lembaga publik masyarakat agar dapat mengelola keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan juga dapat dipertanggungjawabkan, untuk memberikan informasi keuangan bagi yang membutuhkan dan juga dapat dijadikan sebagai pengambilan keputusan. (Winda Riva Rahmawati, 2022)

Menurut Yuesti, dkk (Biduri, 2020) organisasi sektor publik merupakan organisasi yang bergerak dalam lingkungan yang rumit dan tidak stabil. Ini berarti bahwa organisasi sektor publik beroperasi dalam konteks lingkungan yang kompleks dan tidak stabil, di mana dinamika perubahan sering terjadi. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik melibatkan berbagai faktor, termasuk regulasi yang berubah-ubah, tuntutan masyarakat yang dinamis, serta kebijakan pemerintah yang terus berkembang. Di lingkungan ini, organisasi sektor publik perlu memiliki kemampuan adaptasi dan responsibilitas yang tinggi untuk berhasil beroperasi dan mencapai tujuan mereka. Dalam menghadapi ketidakpastian, organisasi sektor publik juga harus mampu mengelola risiko dan membuat keputusan yang tepat waktu.

Di sisi lain, sejumlah lembaga telah mulai melakukan upaya penerapan akuntansi manajemen melalui pendekatan-pendekatan seperti penganggaran berbasis kinerja, implementasi *Balanced Scorecard*, dan penggunaan sistem informasi terintegrasi. Langkah-langkah ini bertujuan untuk membangun budaya kerja yang lebih responsif terhadap kinerja dan hasil (*outcome-oriented*), bukan hanya terfokus pada proses dan kepatuhan administratif. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji tantangan serta strategi penerapan akuntansi manajemen di sektor publik guna mengidentifikasi celah-celah yang ada serta merumuskan solusi yang dapat diaplikasikan.

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam penerapan akuntansi manajemen di lembaga sektor publik, sambil mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas sistem pengelolaan keuangan dan kinerja. Dengan demikian, diharapkan artikel ini dapat memberikan kontribusi yang berharga, baik secara konseptual maupun praktis, bagi pengembangan sistem akuntansi manajemen di sektor publik di Indonesia.

2. Metodologi Penelitian

Artikel ini menggunakan metode penelitian studi literatur, yang melibatkan pengumpulan, penelaahan, dan analisis berbagai sumber pustaka yang relevan. Sumber-sumber tersebut mencakup jurnal ilmiah, buku, laporan, penelitian, dan publikasi lain yang membahas akuntansi manajemen di sektor publik.

Secara umum studi Literatur adalah cara untuk menyelesaikan persoalan dengan menelusuri sumber-sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, istilah studi Literatur ini juga sangat familier dengan sebutan studi pustaka. Penulis telah menulis artikel ini berdasarkan dengan beberapa jurnal yang telah penulis *review* dari tahun 2018 sampai dengan 2025.

Metode ini diterapkan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapan akuntansi manajemen, serta untuk menggali berbagai strategi yang telah diusulkan atau diterapkan dalam konteks lembaga sektor publik. Proses analisis literatur dilakukan secara sistematis, dengan memilih informasi yang relevan, membandingkan temuan-temuan sebelumnya, dan menggabungkan hasil kajian guna menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan mendukung.

Tabel 1 Ringkasan Literatur

1	Akuntansi Sektor Publik: Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah	Abdul Halim	2016
2	Akuntansi Sektor Publik	Prof. Dr. Mardiasmo, MBA., Ak.,CA.	2021
3	Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Winda Riva Rahmawati, Heliana	2022
4	Analisis Akuntansi Manajemen	Aisyah Fadilah Lubis, Putri Kumala Demi Lubis, indriana Dachi, Rina Rina	2024

5	Akuntansi Sektor Publik 1	Victoria Kusumaningtyas Priyambodo, Bambang Arianto, Ken Paramitha Aryana, dkk	2024
6	Implementasi Akuntansi Keuangan Sektor Publik pada Instansi Pemerintah	Evi Susanti, Hagmy Nurma Yolandasari, Putri Melani, Sugiyanto	2024
7	Implementasi Akuntansi Keuangan Sektor Publik pada Instansi Pemerintah	Susanti, E., Yolandasari, H.N., & Meilani, P.	2024
8	Implementasi Akuntansi Manajemen dalam Menghasilkan SDM yang Efektif di Sektor Publik	Khairani Alawiyah Matondang, Gebatania Pakpahan, Helena Seprina Sitohang, Tiara Amanda, Siti Khofifah Hanif	2025
9	Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efisiensi Operasional di Sektor Publik	Zahwatun Suhaibah Rangkuti, Muhammad Irwan Padli Nasution	2025

Tabel ini menyajikan analisis literatur yang berkaitan dengan Tantangan dan Strategi Penerapan Akuntansi Manajemen di Lembaga Sektor Publik yang dibagi menjadi sepuluh topik utama. (Prof. Dr. Mardiasmo, MBA., Ak.,CA., 2021) membahas tentang Akuntansi Sektor Publik. Adapun (Winda Riva Rahmawati dan Heliana, 2022) membahas tentang Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. (Aisyah Fadilah Lubis, Putri Kumala Demi Lubis, indriana Dachi, Rina Rina, 2024) mengulas mengenai Analisis Akuntansi Manajemen. Selanjutnya ada (Victoria Kusumaningtyas Priyambodo, Bambang Arianto, Ken Paramitha Aryana, dkk, 2024) yang mengkaji tentang Akuntansi Sektor Publik 1. Berikutnya, penelitian dari (Khairani Alawiyah Matondang, Gebatania Pakpahan, Helena Seprina Sitohang, Tiara Amanda, Siti Khofifah Hanif, 2025) membahas Implementasi Akuntansi Manajemen dalam Menghasilkan SDM yang Efektif di Sektor Publik. Sementara itu, (Zahwatun Suhaibah Rangkuti, Muhammad Irwan Padli Nasution, 2025) mengkaji mengenai Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efisiensi Operasional di Sektor Publik.

4. Hasil dan Pembahasan

Peran utama akuntansi manajemen dalam organisasi sektor publik adalah memberikan informasi akuntansi yang relevan dan andal kepada manajer untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Dalam organisasi sektor publik, perencanaan dimulai sejak dilakukannya perencanaan strategi, sedangkan pengendalian dilakukan terhadap pengendalian tugas (*task control*).

Manajemen strategis adalah proses perencanaan, implementasi dan evaluasi manajemen strategis adalah proses pengelolaan organisasi, melalui perspektif strategis selalu diperbarui dan mampu melakukan proses manajemen lainnya. Manajemen strategis adalah suatu sarana dalam menyediakan kepemimpinan yang maju terkait masalah fundamental organisasi dan lingkungan dengan cara sistematis, efektif, dan berorientasi pada tujuan. Manajemen strategis berhubungan dengan bagaimana memperkuat viabilitas dan efektivitas organisasi sektor publik baik dari segi kebijakan substantif dan kapasitas pengelolaan jangka panjang.

Akuntansi manajemen di sektor publik berperan penting dalam mendukung perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan melalui pengukuran kinerja. Sistem ini mendorong akuntabilitas, transparansi, serta pergeseran budaya birokrasi ke arah manajemen berbasis hasil. Alat seperti *Balanced Scorecard* dan penganggaran berbasis kinerja membantu mengingatkan strategi organisasi dengan pencapaian kinerja yang terukur dan bernilai publik.

Tantangan dalam penerapan akuntansi manajemen sektor publik meliputi kurangnya pemahaman terhadap pengukuran kinerja, budaya birokrasi yang masih berorientasi pada kepatuhan administratif, dan keterbatasan indikator kinerja yang relevan. Untuk mengatasinya, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan membangun sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, menggunakan alat seperti *Balanced Scorecard*, serta mendorong perubahan budaya organisasi menuju manajemen berbasis hasil dan nilai publik.

Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dalam bidang akuntansi manajemen. Banyak pegawai pemerintah belum memiliki pemahaman yang memadai terkait prinsip-prinsip akuntansi manajemen, sehingga diperlukan pelatihan dan peningkatan kapasitas secara berkelanjutan. Selain itu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan serius, di mana sebagian besar pegawai cenderung enggan meninggalkan sistem lama yang sudah mereka kenal. Tantangan lainnya meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, kompleksitas struktur organisasi lembaga publik, serta penerapan standar akuntansi yang lebih rumit di dibandingkan sektor swasta.

Tantangan dan permasalahan dalam akuntansi sektor publik di Indonesia juga dapat meliputi, seperti kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Praktik-praktik yang tidak transparan dapat menyebabkan keraguan publik terhadap pemerintah dan meningkatkan risiko korupsi. Kemudian regulasi yang kompleks dan berbelit-belit sering kali menjadi hambatan dalam implementasi akuntansi sektor publik yang efektif. Perubahan regulasi yang sering dapat menyebabkan kebingungan dan kesulitan dalam pemenuhan kewajiban pelaporan. Bahkan struktur organisasi dalam sektor publik sering kali kompleks dan terdiri dari berbagai lembaga, departemen, dan badan. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan data keuangan dari berbagai sumber menjadi tantangan tersendiri dalam proses pelaporan keuangan. Kemudian kurangnya pengawasan dan pengendalian internal dalam lembaga pemerintah sering kali menjadi masalah. Kelemahan dalam sistem pengawasan dan pengendalian internal dapat meningkatkan risiko penyalahgunaan dan pemborosan dana publik. Serta sumber daya manusia dan teknologi di sektor publik sering kali menjadi kendala dalam menerapkan praktik akuntansi yang modern dan efektif. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan dalam bidang akuntansi dapat menghambat kemajuan dalam pengelolaan keuangan publik.

Mengatasi tantangan dan permasalahan ini memerlukan komitmen yang kuat dari pemerintah, penguatan sistem pengawasan dan pengendalian internal, peningkatan sumber daya manusia dan teknologi, serta reformasi regulasi yang tepat guna. Dengan demikian, langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas akuntansi sektor publik dan mengoptimalkan pengelolaan keuangan publik di Indonesia

Selain itu, sejumlah strategi perlu ditetapkan. Pertama, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan teknis dan pengembangan profesional juga sangat penting untuk memastikan pemahaman dan penerapan akuntansi manajemen secara efektif. Kedua, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dapat mempercepat proses pelaporan dan meningkatkan akurasi data keuangan. Ketiga, diperlukan penyempurnaan regulasi dan standar akuntansi sektor publik agar proses pelaporan dan pengelolaan keuangan menjadi lebih jelas dan seragam. Keempat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas akan memperkuat kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana negara. Terakhir, pemanfaatan teknologi digital menjadi kunci transformasi, di mana sistem digital memungkinkan pelaporan keuangan secara *real-time* dan meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran. Keseluruhan strategi ini menjadi landasan penting dalam menciptakan sistem akuntansi manajemen yang adaptif, efisien, dan akuntabel di sektor publik.

5. Kesimpulan

Artikel ini menyoroti pentingnya penerapan akuntansi manajemen di lembaga sektor publik sebagai upaya strategis dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan keuangan negara. Dalam proses implementasinya, ditemukan sejumlah tantangan yang cukup signifikan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memahami akuntansi manajemen secara mendalam, budaya birokrasi yang masih berorientasi pada kepatuhan administratif, serta belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi. Selain itu, kompleksitas struktur organisasi serta regulasi yang kerap berubah turut memperumit proses penerapan akuntansi manajemen di sektor publik.

Untuk menjawab tantangan tersebut, artikel ini menawarkan sejumlah strategi yang dinilai mampu mendorong perbaikan. Di antaranya adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi informasi guna mempercepat proses pelaporan keuangan, serta penerapan alat pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard* yang mendorong manajemen berbasis hasil. Selain itu, transformasi budaya organisasi dan penyempurnaan regulasi juga menjadi bagian penting dalam menciptakan sistem akuntansi yang lebih adaptif dan efisien.

Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan sistem akuntansi manajemen di sektor publik Indonesia, serta menjadi referensi bagi lembaga pemerintah dalam membenahi sistem pengelolannya menuju tata kelola yang lebih baik.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan artikel ilmiah ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada dosen pengampu mata kuliah akuntansi sektor publik yang telah memberikan arahan dan masukan yang sangat berharga. Penulis juga berterima

kasih kepada pihak program studi akuntansi serta institusi terkait yang telah memberikan dukungan data. Semua bantuan dan dukungan tersebut sangat berarti bagi penulis atas kelancaran dan penyelesaian artikel ini.

7. Pendapat Penulis

Penulis bertanggung jawab secara menyeluruh atas pelaksanaan penelitian ini. Kontribusi dimulai dari tahap awal penyusunan latar belakang dan rumusan masalah, penelusuran referensi, hingga perumusan kerangka teori dan metodologi penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan secara mandiri dengan pendekatan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, penulis juga melakukan analisis data secara teliti dan menyusun interpretasi hasil yang relevan dengan topik kajian.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Rangkuti, Z. S., & Nasution, M. I. P. (2025). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efisiensi Operasional Di Sektor Publik. *JURNAL ILMIAH NUSANTARA*, 2(1), 180-184.
- [2] Lubis, A. F., Lubis, P. K. D., Dachi, I., & Rina, R. (2024) Analisis Akuntansi Manajemen Sektor Publik di Kantor Desa Sei Rotan. *Ekonomi Keuangan Syariah dan Akuntansi Pajak*, 1(3), 124-133.
- [3] Airlangga, U. (2020). MODEL PENERAPAN AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK UNTUK MENCEGAH. *Bisnis Dan Akuntansi*, 22(2).
(Airlangga, 2020)
- [4] Priyambodo, V. K., Arianto, B., Aryana, K. P., Sutrisno, C. R., & Syahrir, S. N. (n.d.). *AKUNTANSI SEKTOR*.
- [5] Alawiyah, K., Gebatania, M., Helena, P., & Sitohang, S. (2025). *Implementasi Akuntansi Manajemen dalam Menghasilkan SDM yang Efektif di Sektor Publik*. 3(1), 238-244. *dari Pemerintah hingga Tempat Ibadah*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Halim, Abdul. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Dari Anggaran hingga Laporan Keuangan*
- [7] Mardiasmo, M. B. A. (2021). Akuntansi sektor publik-edisi terbaru. Penerbit Andi.
- [8] Rahmawati, W. R., & Heliana. (2022). Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 2(1), 51-58.
- [9] Susanti, E., Yolandasari, H. N., & Meilani, P. (2024). Implementasi Akuntansi Keuangan Sektor Publik pada Instansi Pemerintah. *Bulletin of Community Engagement*, 4(3), 165-180.